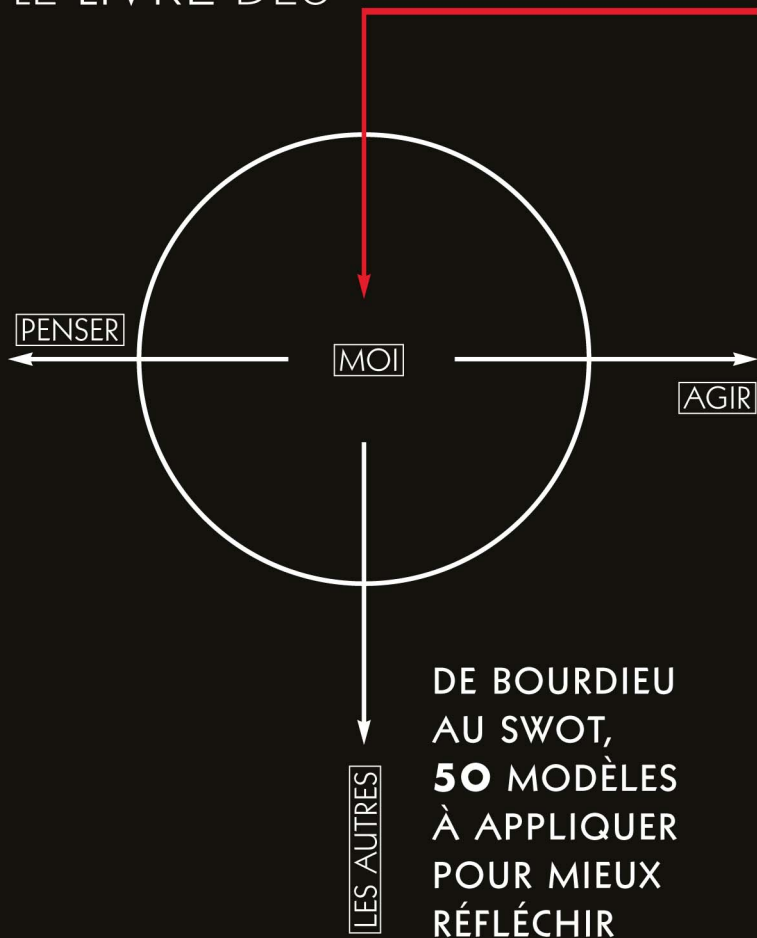


MIKAEL KROGERUS
ROMAN TSCHÄPPELER

LE LIVRE DES DÉCISIONS



à contre courant



*Comment identifier le marché adapté à votre produit ?
Est-ce le bon moment pour changer de travail ?
Comment résoudre un conflit de façon à ce que chacun
en sorte gagnant ? Qu'est-ce qui peut vous rendre plus
heureux et plus efficace ?*

**Pour répondre à toutes ces questions essentielles, il
vous suffit d'utiliser l'un des 50 meilleurs modèles de
prise de décision, notamment enseignés dans les MBA :**

**Loi de Pareto
Matrice d'Eisenhower
Pyramide de Maslow
Modèle de Bourdieu
Analyse SWOT
Modèle de la longue traîne
Courbe des tendances**

**CE LIVRE, COMPACT ET VISUEL, VA DEVENIR VOTRE BOUSSOLE
POUR PRENDRE TOUTES VOS DÉCISIONS !**

ISBN 978-2-84899-540-3



15 euros
Prix TTC France

RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE
design : bernard amiard

L E D U C . S
E D I T I O N S

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

<http://blog.editionsleduc.com>

Traduit de l'allemand par Amélie de Maupeou
Adaptation française : Mathieu Jehanno

Titre de l'édition originale : *50 Erfolgsmodelle*
Copyright © 2008 by Kein & aber AG Zürich – Berlin
Illustrations : Philip Earnhart

Maquette : Facompo

© 2012 LEDUC.S Éditions
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 978-2-84899-540-3

MIKAEL KROGERUS ROMAN TSCHÄPPELER

LE LIVRE DES DÉCISIONS

à contre|courant

SOMMAIRE

Mode d'emploi de ce livre	7
COMMENT M'AMÉLIORER	11
La matrice d'Eisenhower : <i>Comment apprendre à travailler de manière plus efficace</i>	12
L'analyse SWOT : <i>Comment trouver la meilleure solution</i>	14
La matrice BCG : <i>Comment évaluer le rapport entre les coûts et le bénéfice attendu</i>	16
Le portefeuille de projets : <i>Comment garder une vue d'ensemble ?</i>	18
Le modèle SMART : <i>Comment vérifier si on poursuit le bon objectif ?</i>	22
Le modèle de l'élastique : <i>Que faire face à un dilemme ?</i>	24
Le modèle de la critique : <i>Apprendre à entendre les compliments et les critiques</i>	26
Le modèle de l'arbre généalogique : <i>Quels contacts professionnels devriez-vous entretenir ?</i>	28
La boîte morphologique et la liste SCAMPER : <i>Pourquoi on a besoin de structure pour être créatif</i>	30
Le dilemme du cadeau : <i>Offrir quoi et à qui ?</i>	34
Le modèle des conséquences : <i>Pourquoi il faut prendre ses décisions tôt</i>	36
Le modèle de résolution des conflits : <i>Comment résoudre un conflit avec élégance</i>	38
À la croisée des chemins : <i>Et maintenant ?</i>	42
COMMENT MIEUX ME COMPRENDRE	47
L'état de flow : <i>Ce qui vous rend heureux</i>	48
La fenêtre de Johari : <i>Ce que d'autres savent à votre sujet</i>	50
La théorie de la dissonance cognitive : <i>Pourquoi fumons-nous alors que nous savons que c'est nocif ?</i>	52
La matrice musicale : <i>Ce que vos goûts musicaux révèlent de votre personnalité</i>	54
Le modèle impensable : <i>À quoi croyez-vous sans pouvoir le prouver ?</i>	56
Le radar Uffe Elbæk : <i>Comment apprendre à se connaître</i>	58
Le modèle de la mode : <i>Comment nous nous habillons</i>	60

Le modèle passé-présent-futur : <i>Est-ce que vous vivez dans le présent ?</i>	62
Le modèle Supermemo : <i>Comment se souvenir de ce qu'on a appris</i>	64
La courbe des tendances : <i>Comment prévoir le prochain « gros coup » ?</i>	66
Le modèle de la performance personnelle : <i>À quoi voit-on que c'est le moment de changer d'emploi ?</i>	70
Le modèle du making-of : <i>Pourquoi il faut connaître son passé pour mieux concevoir son avenir</i>	72
Le piège du potentiel : <i>Pourquoi il vaut mieux éviter d'avoir des attentes</i>	76
La balance pro/perso : <i>Pourquoi les nouvelles vacances sont le travail</i>	78
Le modèle des signaux subtils : <i>Pourquoi les nuances font la différence</i>	80
La matrice des cibles-réseau : <i>Ce que vos amis révèlent à votre sujet</i>	82
La matrice de la connaissance superficielle : <i>Tout ce qu'on n'est pas obligé de savoir</i>	84

APPRENDRE À MIEUX COMPRENDRE LES AUTRES **87**

Le modèle du gryuère : <i>Comment on se trompe</i>	88
La pyramide de Maslow : <i>Ce dont vous avez vraiment besoin, ce que vous voulez vraiment</i>	92
Sortir des sentiers battus : <i>Comment avoir des idées étonnantes</i>	94
Le modèle de Bourdieu et des « Sinus-Milieus® » : <i>Où est votre place ?</i>	96
Le modèle de la double boucle : <i>Comment tirer une leçon de ses erreurs</i>	100
La démarche appréciative : <i>Quel type d'interlocuteur êtes-vous ?</i>	104
Un petit monde : <i>À quel point le monde est-il petit ?</i>	106
La loi de Pareto : <i>Pourquoi obtient-on 80 % de rendement avec 20 % d'investissement ?</i>	108
Le modèle de la longue traîne : <i>Comment Internet renverse l'économie</i>	110
La simulation de Monte-Carlo : <i>Pourquoi nous abordons la réalité de manière approximative</i>	112
La théorie du cygne noir : <i>Pourquoi votre expérience ne vous rend pas plus malin</i>	114
Le modèle de la diffusion : <i>Pourquoi tout le monde possède un iPod</i>	116
Le modèle de la boîte noire : <i>Pourquoi la foi va remplacer le savoir</i>	120

Le modèle du statut : <i>Comment on reconnaît les gagnants</i>	122
Le dilemme du prisonnier : <i>Quand la confiance est rentable</i>	126
COMMENT POUSSER LES AUTRES À S'AMÉLIORER	131
Le modèle de la performance de l'équipe : <i>Comment transformer un groupe en équipe</i>	132
Le modèle de l'équipe : <i>Comment reconnaître si votre équipe vaut quelque chose</i>	136
Le modèle de la niche : <i>Comment savoir sur quoi il faut miser</i>	138
Les styles de management : <i>Comment diriger correctement une équipe ?</i>	140
Le modèle des rôles : <i>Comment changer son point de vue</i>	144
Le modèle de l'optimisation des résultats : <i>Accumulez les succès</i>	148
La fin des modèles : <i>Que peut-on retenir de ce livre ?</i>	150
À VOUS DE JOUER !	155
Petit cours de dessin 1	156
Petit cours de dessin 2	158
Mes modèles	160
En guise de conclusion	167
Remerciements	168
ANNEXES	170
Bibliographie	171
Crédits photographiques	173
Les auteurs	175

MODE D'EMPLOI DE CE LIVRE

POURQUOI IL EST JUDICIEUX DE LIRE CET OUVRAGE

Cet ouvrage a été conçu pour tous ceux qui sont régulièrement en contact avec des humains. Peu importe qu'ils soient maître d'école, maître de conférences à l'université, pilote ou PDG : tous sont confrontés aux mêmes questions. Comment prendre la bonne décision ? Comment me motiver et motiver mon équipe ? Comment changer certaines choses ? Comment travailler de manière plus efficace ? Mais aussi : qu'est-ce que mes amis savent de moi que je ne sais pas ? Est-ce que je vis dans l'instant présent ? Qu'est-ce que je veux, en fin de compte ?

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CET OUVRAGE

Vous y découvrirez les meilleurs modèles – connus ou moins connus – vous aidant à répondre au mieux à ces questions. N'attendez rien d'exhaustif mais préparez-vous à être bluffé et à trouver des sujets de réflexion. Et puis, vous allez acquérir un savoir dont vous pourrez faire étalage au prochain dîner : qu'est-ce que la longue traîne ou la théorie du cygne noir ? Que pensez-vous de la loi de Pareto ? Pourquoi est-ce que nous oublions toujours tout ? Comment devrais-je me comporter dans une situation de conflit ?

COMMENT VOUS SERVIR DE CET OUVRAGE

Ce livre est un manuel de travail. Vous pouvez recopier les modèles, les remplir, les barrer ou les développer. Peu importe que vous deviez mener une conférence ou un entretien annuel, qu'une décision importante vous incombe ou que vous sortiez d'une grosse dispute. Peu importe que vous vouliez tester votre nouveau concept commercial ou que vous souhaitiez mieux vous connaître – vous tenez votre mode d'emploi entre les mains. Quant à la réponse aux questions que vous vous posez : elle est en vous.

QU'EST-CE QU'UN MODÈLE ?

Les modèles présentés dans cet ouvrage répondent aux critères suivants :

- **Ils aident à simplifier.** Ils n'appréhendent pas tous les éléments de la réalité mais se concentrent sur ceux qui sont importants.
- **Ils sont pragmatiques.** Ils sont tournés vers leur utilisation pratique.
- **Ils récapitulent.** Ce sont des résumés de processus plus complexes.
- **Ils sont visuels.** Ils traduisent en image ce qu'il est difficile d'expliquer avec des mots.
- **Ils aident à mettre de l'ordre.** Ils structurent des idées et créent un système d'organisation.
- **Ce sont des méthodes.** Ils ne donnent pas de réponses mais posent des questions. Ce n'est qu'au moment où le lecteur applique le modèle, c'est-à-dire quand il le remplit et travaille avec celui-ci, que les réponses apparaissent.

Vous trouverez en annexe les références correspondant à ces modèles ainsi qu'une bibliographie et des liens complémentaires. Les modèles dénués de source ont été développés par nous-mêmes.

POURQUOI A-T-ON BESOIN DE MODÈLES ?

Quand notre pensée se trouve confrontée au chaos, nous développons des systèmes nous aidant à structurer ce chaos pour le comprendre ou tout au moins nous en faire une idée d'ensemble. Les modèles nous aident à réduire la complexité des choses en en masquant la plus grande partie pour nous concentrer sur l'essentiel. Les critiques pointent du doigt le fait que les modèles ne retranscrivent pas la réalité. C'est vrai. Il est faux cependant d'affirmer que les modèles conduisent à un raisonnement standardisé. Les modèles ne constituent en rien un mode de pensée à suivre. Ils sont la conséquence d'un raisonnement actif.

Vous pouvez lire cet ouvrage à la manière américaine ou à la manière européenne. Les Américains tendent davantage vers un comportement dit « d'essai/erreur » : ils font quelque chose, échouent, en tirent une leçon, se forgent des théories et tentent à nouveau leur chance. Si cette attitude vous correspond, commencez votre lecture par le chapitre « Comment m'améliorer ». Les Européens, quant à eux, tendent plutôt à lire la théorie avant d'agir. S'ils échouent, ils analysent la situation, tentent d'en corriger les erreurs et renouvellent leur tentative. Le lecteur qui s'identifie davantage à cette description a tout intérêt à commencer par le chapitre « Comment mieux me comprendre ».

Chaque modèle est aussi précis ou imprécis que l'est son lecteur.

COMMENT M'AMÉLIORER

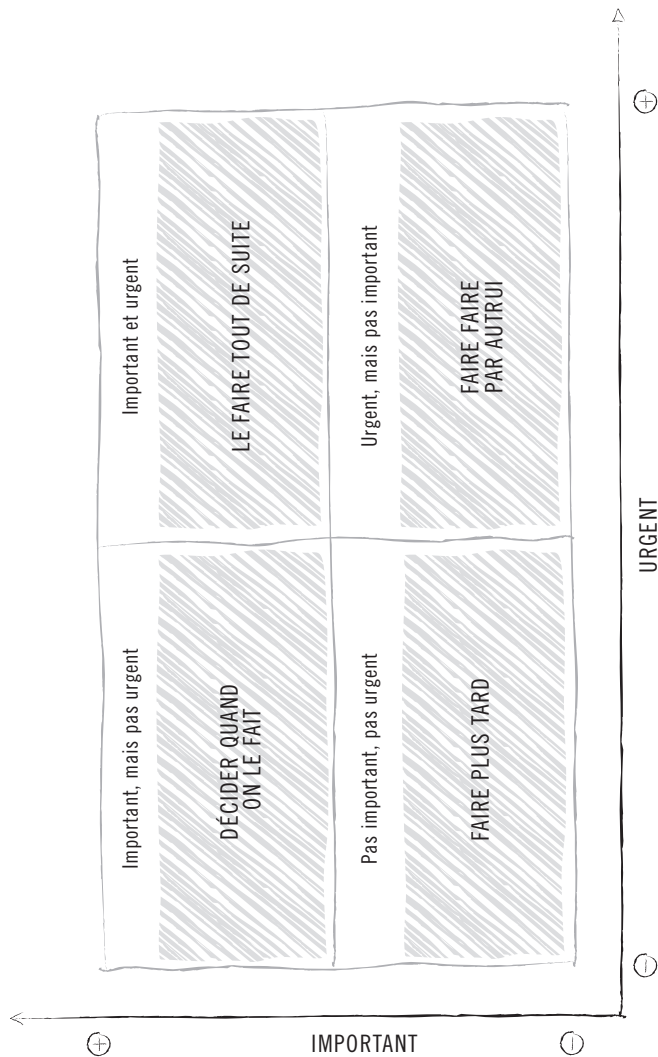
LA MATRICE D'EISENHOWER

COMMENT APPRENDRE À TRAVAILLER DE MANIÈRE PLUS EFFICACE

L'ancien président des États-Unis Dwight D. Eisenhower aurait affirmé que « Les choses urgentes sont rarement importantes, et les choses importantes sont rarement urgentes ». Cet homme passait pour un maître dans la bonne gestion de son temps, plus précisément pour sa capacité à faire ce qu'il fallait au bon moment. Grâce à la méthode d'Eisenhower, vous apprendrez à différencier ce qui est important de ce qui est urgent. Peu importe la tâche qui échoue sur votre bureau : commencez par la classer selon la matrice d'Eisenhower et décidez ensuite du meilleur moment pour effectuer telle ou telle tâche. Il n'est pas rare que nous nous concentrons trop sur le champ « urgent et important », c'est-à-dire sur les choses qui doivent être effectuées immédiatement. Posez-vous la question suivante : quand vais-je faire les choses qui sont importantes, mais non urgentes ? Quand vais-je trouver le temps d'accomplir des tâches importantes avant qu'elles ne deviennent urgentes ? C'est dans ce champ que doivent être inscrites les décisions stratégiques à long terme.

Une autre méthode permettant d'organiser son temps de manière optimale a été attribuée au multimilliardaire Warren Buffett : rédigez une liste de tout ce que vous voulez faire aujourd'hui. Commencez par la tâche qui se trouve en haut de la liste et ne passez à la tâche suivante qu'une fois que vous l'aurez terminée. Rayez les tâches que vous avez accomplies.

Mieux vaut tard que jamais, mais jamais en retard c'est mieux.



Inscrivez dans ce tableau les tâches qui vous incombent en ce moment.

L'ANALYSE SWOT

COMMENT TROUVER LA MEILLEURE SOLUTION

Grâce à l'analyse SWOT, on peut identifier les Forces (*Strengths*), les Faiblesses (*Weaknesses*), les Opportunités (*Opportunities*) et les Menaces (*Threats*) d'un projet. Ce modèle se base sur une étude réalisée par l'université de Stanford dans les années 1960, au cours de laquelle ont été analysées les entreprises les plus prospères des États-Unis. Le résultat : 35 % des objectifs fixés dans ces entreprises n'étaient pas réalisés. Il s'est vite avéré que leur problème ne résidait pas tant dans les compétences des employés que dans la façon dont étaient définis ces objectifs. La majorité d'entre eux ne savaient même pas pourquoi ils faisaient ce qu'ils faisaient.

C'est en réponse à cette étude que les scientifiques ont développé l'analyse SWOT. Ils espéraient ainsi améliorer la compréhension que les différents acteurs d'un projet avaient de leurs objectifs.

Au moment d'appliquer l'analyse SWOT, il est important de ne pas se contenter d'en remplir les cases mais de la remettre en question : comment mettre l'accent sur les forces et compenser (ou cacher) les faiblesses ? Comment exploiter plus efficacement les opportunités ? Comment se protéger de dangers potentiels ?

Ce qui est intéressant dans cette analyse, c'est sa polyvalence : elle est applicable dans la vie professionnelle comme dans la vie privée.

Les choses qu'on craint le plus dans les organisations : les changements, les turbulences, les déséquilibres, sont les sources primaires de créativité.

Margaret J. Wheatley



Réfléchissez à un projet important que vous avez eu dans votre vie. Réfléchissez à la manière dont vous auriez alors rempli une analyse SWOT. Comparez avec ce que vous feriez aujourd'hui.

LA MATRICE BCG

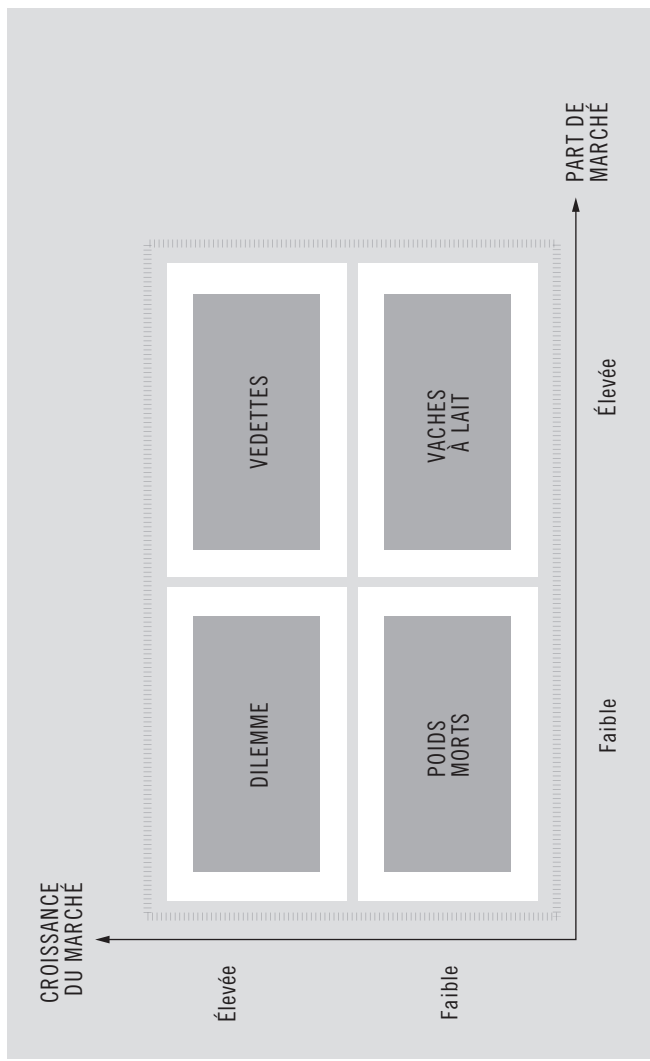
COMMENT ÉVALUER LE RAPPORT ENTRE LES COÛTS ET LE BÉNÉFICE ATTENDU

Dans les années 1970, le cabinet de conseil en management Boston Consulting Group a développé une méthode permettant de vérifier l'intérêt de réaliser des investissements dans différentes activités d'une entreprise. La matrice à quatre blocs permet de révéler l'existence de quatre « types » différents :

- **Les Vaches à lait** : ces « poules aux œufs d'or » ont une grosse part de marché et ne croissent presque plus. Ce qui revient à dire qu'elles ne coûtent pas grand-chose et qu'elles rapportent beaucoup. Verdict des consultants : traire, c'est-à-dire en tirer bénéfice sans investir plus.
- **Les Vedettes** : grosse part de marché, forte croissance, un peu « les enfants désirés ». Cependant, leur croissance engloutit de l'argent. On espère que les « enfants désirés » deviennent un jour des **Vaches à lait**. Verdict des consultants : investir.
- **Les Dilemmes** : ces « enfants à problèmes » ont un potentiel de croissance élevé mais une petite part de marché. Moyennant un soutien (financier) important et de bons arguments, il est possible d'en faire des vedettes. Verdict des consultants : décision difficile à prendre.
- **Les Poids Morts** : les activités occupant une petite part d'un marché saturé. On ne devrait garder ces « poids morts » que si l'on y trouve un avantage autre que financier (des projets bénéfiques pour l'image de l'entreprise ou alors des services d'amis). Verdict des consultants : liquider.

Les mots les plus dangereux en investissement sont « cette fois les choses sont différentes ».

Sir John Templeton



Classez vos produits financiers, vos investissements ou vos projets dans ce modèle. Les axes indiquent le potentiel de croissance et la part de marché.

LE PORTEFEUILLE DE PROJETS

COMMENT GARDER UNE VUE D'ENSEMBLE ?

Vous travaillez simultanément sur différents projets ? L'auteure new-yorkaise Marci Alboher appelle « slasher » (/) ces personnes qui mènent de front plusieurs vies professionnelles. Il leur est impossible de répondre en une phrase à la question : « Et qu'est-ce que vous faites professionnellement ? »

Supposons que vous êtes professeur/musicien/graphiste. Cette diversité est tentante, mais comment bien prioriser tous ces projets ? Et comment vous assurer des revenus réguliers ?

Afin de garder une vision d'ensemble, vous pouvez vous aider de la matrice du portefeuille de projets pour mettre de l'ordre dans vos projets actuels, qu'ils soient professionnels ou privés. Classez vos projets en cours selon les facteurs coûts et temps (voir la matrice, p. 20-21). Un conseil : en ce qui concerne les coûts, ne pensez pas qu'à l'argent mais également à des ressources telles que les amis impliqués, l'énergie, la charge psychologique, etc.

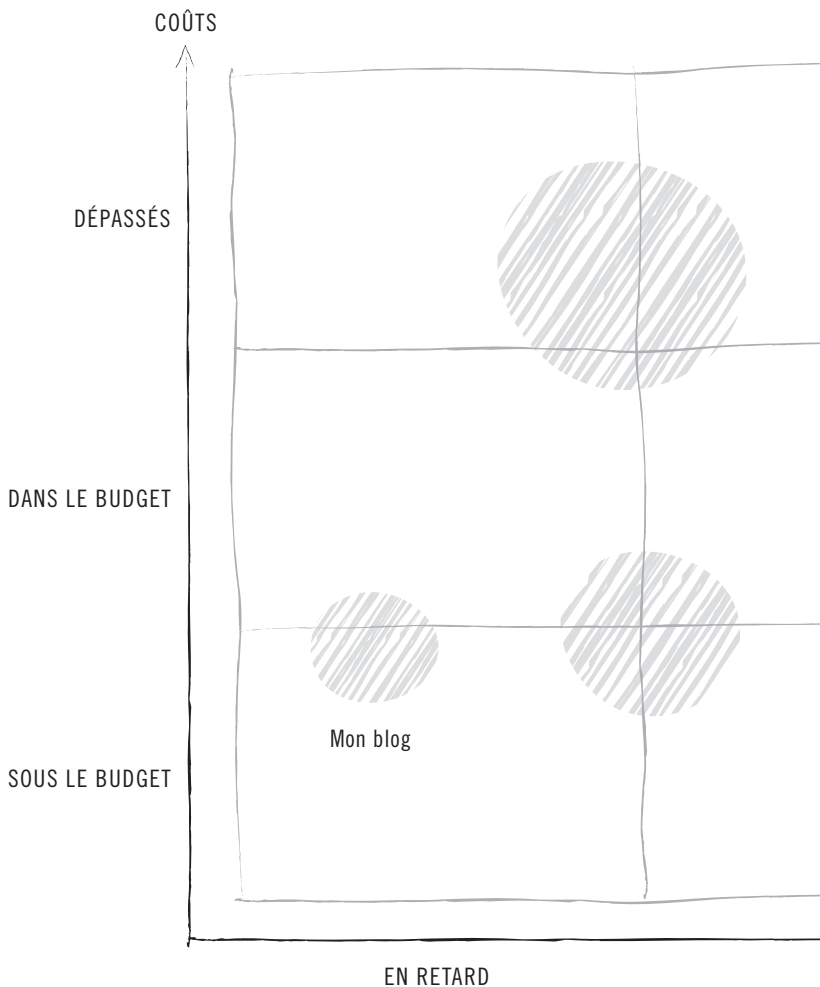
Les facteurs temps et coûts ne figurent qu'à titre d'exemple, vous pouvez attribuer d'autres valeurs aux axes. Ainsi, un axe pourrait s'intituler : « Comment ce projet m'aide à atteindre mon objectif global », et le second axe pourrait correspondre à « Ce que j'apprends via ce projet ». Répartissez maintenant vos projets dans la matrice en fonction des deux axes « Avancement » et « Apprentissage ».

Vous pouvez lire le résultat de la manière suivante :

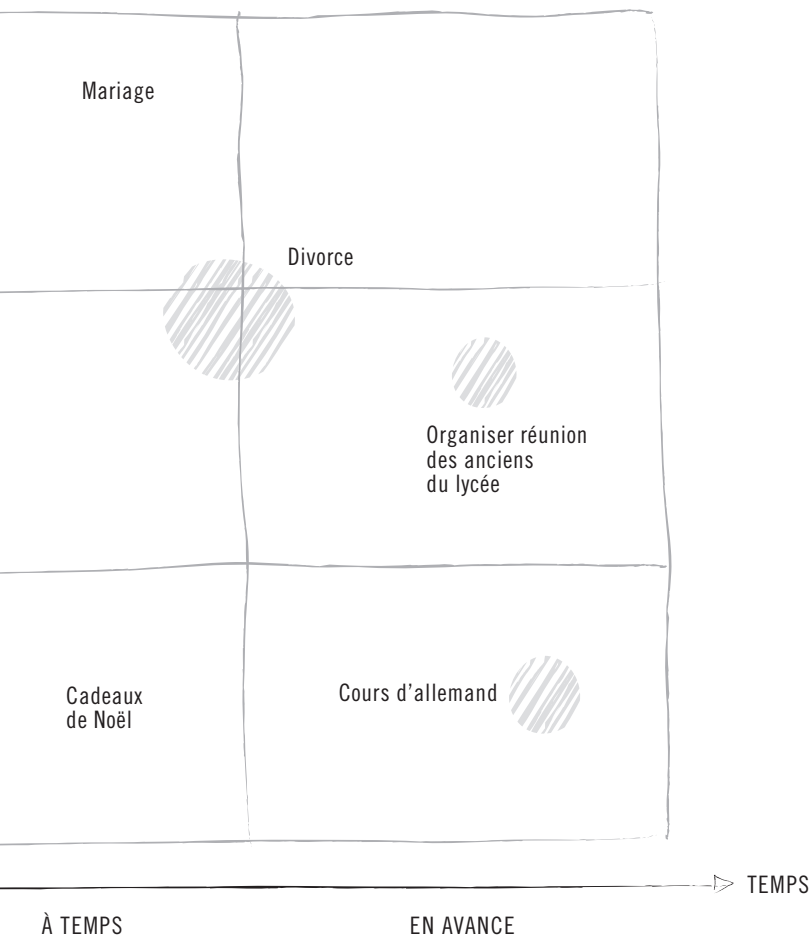
- Les projets qui ne vous apprennent rien et ne correspondent pas à votre objectif global : à éviter.

- Les projets impliquant un apprentissage important mais qui n'entretiennent qu'un lien relativement éloigné avec votre objectif global. Ils sont intéressants mais ne vous rapprochent pas de votre but : essayez de les modifier afin qu'ils servent davantage votre objectif global.
- Les projets qui correspondent à votre objectif global mais ne vous apportent pas grand-chose de nouveau : cherchez quelqu'un qui puisse s'en charger à votre place.
- Vous avez des projets dont la part d'apprentissage et l'objectif à atteindre sont satisfaisants ? Félicitations !

Veillez à clore proprement vos projets, qu'ils soient couronnés de succès ou non.



Classez vos projets actuels dans cette matrice :
où en êtes-vous du point de vue du budget et des délais ?



LE MODÈLE SMART

COMMENT VÉRIFIER SI ON POURSUIT LE BON OBJECTIF ?

Quand vous vous fixez des objectifs, différenciez l'objectif final et les objectifs de performance. Un objectif final est un souhait, par exemple : « J'aimerais participer à un marathon. » Un objectif de performance est le chemin qui y mène, par exemple : « Je voudrais courir 30 minutes chaque matin. »

Inscrivez votre objectif final sur une feuille de papier et vérifiez point par point s'il est :

- SMART (intelligent)
- PURE (pur)
- CLEAR (clair)

Pointez bien chaque lettre (voir p. 23) pour vérifier ce qu'impliquent ces 3 mots.

Quelques remarques supplémentaires : si votre objectif n'est pas atteignable, il ne sert à rien d'espérer ; s'il ne représente aucun défi pour vous, il ne vous motivera pas. Si cela vous semble trop fastidieux de satisfaire aux 14 exigences, veillez tout au moins à observer cette règle d'or quand vous formulerez votre objectif :

Pourquoi compliquer quand on peut faire simple ?

La simplicité est la sophistication suprême.

Léonard de Vinci

S	SPÉCIFIQUE	LE BON OBJECTIF		C	COMPRÉHENSIBLE
M	MESURABLE	P	POSITIF	L	LÉGAL
A	ATTEIGNABLE	U	ENTENDU (compris)	E	ÉCRIT
R	RÉALISTE	R	PERTINENT	A	APPROPRIÉ
T	TEMPOREL	E	ÉTHIQUE	R	RECONNU

Lorsque vous avez défini un objectif, utilisez ce modèle pour vérifier sa pertinence.

LE MODÈLE DE L'ÉLASTIQUE

QUE FAIRE FACE À UN DILEMME ?

Un ami/collègue/client veut prendre une décision qui pourrait changer son avenir à long terme : changer d'emploi, déménager dans une autre ville, prendre sa retraite anticipée. Les arguments pour et contre semblent s'équilibrer. Comment l'aider à sortir de ce dilemme ?

Recopiez ce modèle de l'élastique et demandez à la personne en question de se poser la question suivante : qu'est-ce qui me retient ? Qu'est-ce qui m'attire ?

À première vue, cette méthode ressemble à une simple variante de l'évaluation basique : quels sont les « pour », quels sont les « contre » ?

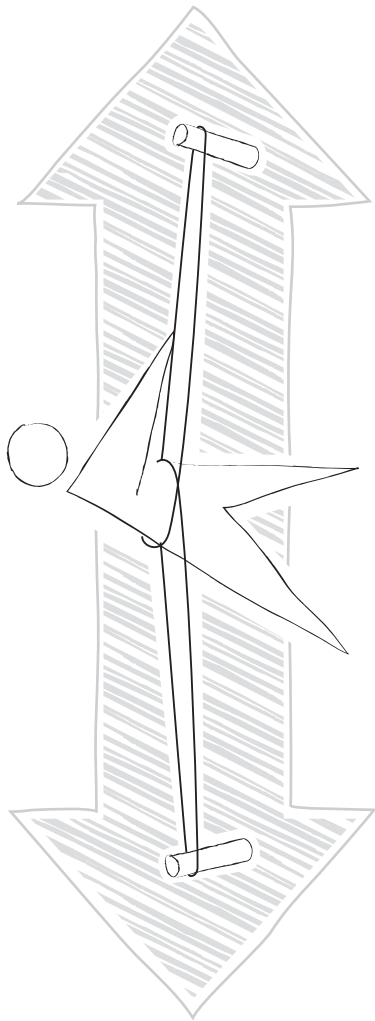
La différence : les questions « Qu'est-ce qui me retient/qu'est-ce qui m'attire » sont formulées de manière positive et correspondent ainsi à une situation partant du postulat que les deux propositions sont attrayantes.

Nous nous sentons en paix après chaque décision prise, même si elle est mauvaise.

Rita Mae Brown

QU'EST-CE QUI ME RETIENT ?

QU'EST-CE QUI M'ATTIRE ?



Quand vous devez choisir entre deux options aussi tentantes l'une que l'autre, posez-vous les questions suivantes :
qu'est-ce qui me retient ? Qu'est-ce qui m'attire ?

LE MODÈLE DE LA CRITIQUE

APPRENDRE À ENTENDRE LES COMPLIMENTS ET LES CRITIQUES

Le *feedback* (la critique) est l'un des processus les plus sensibles au sein d'un groupe. La franchise peut blesser mais les faux compliments n'arrangent pas les choses. Il n'est pas rare que des compliments nous mettent à l'aise ou même qu'ils nous galvanisent, tandis que les critiques entament notre confiance et même nous poussent à de mauvaises décisions.

Dans ce contexte, la simple question « Qu'est-ce qui t'a plu/qu'est-ce qui ne t'a pas plu ? » n'est pas d'une grande aide. L'interrogation suivante est beaucoup plus intéressante du point de vue de l'apprentissage : « Comment réagir à cette critique ? » Et surtout : « Qu'est-ce qui peut rester en l'état ? Qu'est-ce qui devrait être changé, même si cela fonctionnait jusqu'à ce jour ? »

En effet, il ne s'agit pas seulement de constater ce qui n'a pas marché mais aussi de comprendre le cas échéant, comment réagir. Ce modèle vous aide à classer les critiques de manière à en tirer des plans d'action.

Vous devriez par ailleurs vous demander en toute honnêteté : quel succès ou quel échec était dû au hasard ? Est-ce que j'ai gagné la partie parce que le ballon a trouvé tout seul le chemin du but ? Autrement dit : est-ce que j'ai vraiment mérité ce compliment ?

Surveille tes pensées, car elles deviennent tes mots.

Surveille tes mots, car ils deviennent tes actions.

Surveille tes actions, car elles deviennent tes habitudes.

Surveille tes habitudes, car elles deviennent ton caractère.

Surveille ton caractère, car il devient ton destin.

Extrait du Talmud



Classez les critiques que vous avez reçues dans ce modèle : quel conseil voulez-vous suivre ? Quelle critique vous semble constructive ? Quels avis pouvez-vous ignorer ?

LE MODÈLE DE L'ARBRE GÉNÉALOGIQUE

QUELS CONTACTS PROFESSIONNELS DEVRIEZ-VOUS ENTRETENIR ?

Ce modèle se base sur le besoin élémentaire qu'a chaque être humain d'appartenir à un groupe social. Quand, aujourd'hui, on parle de fidélisation, il s'agit d'un sentiment d'appartenance à une marque, un groupe ou une famille, ainsi que du souhait d'en parler autour de soi. Les modèles traditionnels traitant de la fidélisation servent davantage à justifier des dépenses déjà effectuées et des décisions déjà prises qu'à l'évaluation objective de stratégies. Mais comment puis-je savoir ce que mon client pense de mon produit ? Au lieu de mettre en place des sondages complexes, ce modèle se contente de poser une seule question au client : qui vous a recommandé ce produit, et à qui le recommanderiez-vous à votre tour ? Les réponses permettent de définir trois groupes : les fans, les satisfaits passifs et les critiques. La relation entre les fans et les critiques sert d'indicateur de succès.

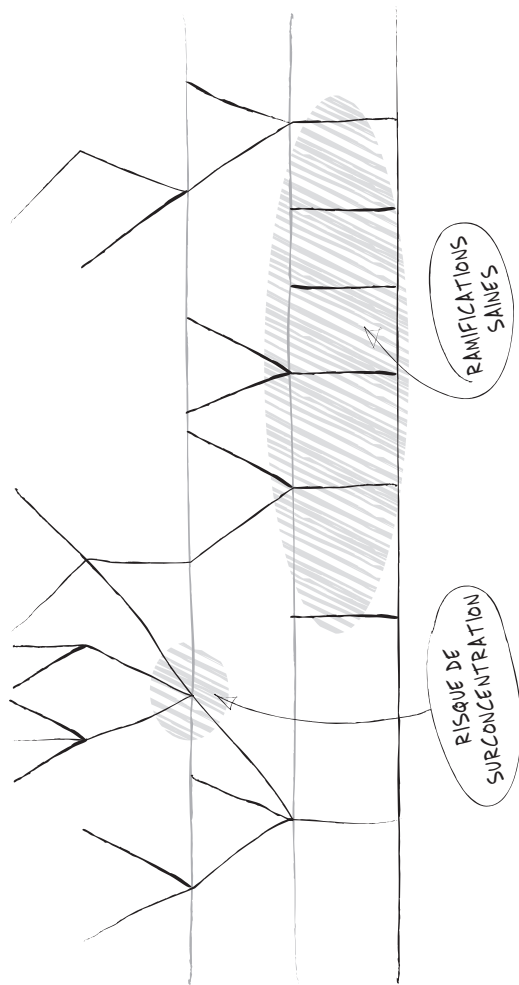
Tracez une structure de clientèle ou un réseau de contact en forme d'arbre généalogique. De cette manière, vous pouvez voir par quel biais votre client est devenu votre client.

UNE PETITE AIDE À L'INTERPRÉTATION :

Plus vous devez tracer d'arbres généalogiques, plus la structure de votre clientèle ou votre réseau de contact est nuancé. Les branches aux nombreuses ramifications nécessitent un entretien considérable car elles risquent de s'emmêler ou de se briser.

Vous n'avez pas de clients ? Eh bien qu'en est-il de votre entourage ? Comment est-il structuré ? Par quelle personne avez-vous rencontré la majorité de vos amis ? Est-ce que cette personne fait encore partie de vos amis ?

➔ Voir aussi « La matrice des cibles-réseau » (p. 82).



Dessinez l'arbre généalogique de vos contacts : par qui connaissez-vous vos amis ? Ou alors : qui vous a mis en relation avec vos clients ?

LA BOÎTE MORPHOLOGIQUE ET LA LISTE SCAMPER

POURQUOI ON A BESOIN DE STRUCTURE POUR ÊTRE CRÉATIF

Innover ne signifie pas seulement créer du nouveau mais aussi réinventer l'existant. Mais comment s'y prendre ?

L'idée de la morphologie vient de l'analyse de liens biologiques. Dans les années 1930, le physicien suisse Fritz Zwicky développa au California Institute of Technology une méthode permettant de rechercher la solution d'un problème, qu'il baptisa la « boîte morphologique ». Dans cette méthode, il s'agissait de se former une image globale à partir de nombreuses combinaisons possibles. Zwicky l'appliqua tout d'abord à de nouvelles formes de réacteurs d'avions, mais elle s'imposa également dans le marketing et dans le développement de nouveaux concepts.

Cette méthode fonctionne de la manière suivante : il s'agit, par exemple, lors de la conception d'une nouvelle voiture de noter toutes les caractéristiques entrant en considération en n'omettant aucune de leurs formes possibles (voir p. 32-33). Cela implique une bonne connaissance du sujet mais aussi une imagination créative, puisqu'il s'agit de créer quelque chose de nouveau à partir de quelque chose de préexistant. Le résultat est un tableau (la boîte morphologique peut revêtir jusqu'à quatre dimensions).

La discussion peut alors commencer : admettons que la voiture a été définie comme un 4x4, mais qu'elle doit également être peu coûteuse à l'achat et économe à l'utilisation. Quelles approches correspondent le mieux à ces souhaits ? Reliez vos souhaits par un trait. À la fin, vous verrez quelle approche correspond le mieux à la voiture de vos rêves.

Outre la boîte morphologique, la liste SCAMPER élaborée par Bob Eberle (baptisée ainsi par acronymie) peut aussi vous aider à réinventer une idée

ou un produit préexistant. Cette liste de questions permet d'examiner sous plusieurs angles une question, une idée pour trouver de nouvelles solutions, des améliorations :

- **Substituer ?** Remplacer des personnes, des composantes, des matériaux.
- **Combiner ?** Combiner avec d'autres fonctions ou éléments.
- **Adapter ?** Adapter les fonctions ou l'aspect.
- **Modifier ?** Changer la taille, la forme, la matière ou l'acoustique.
- **Produire ou trouver un nouvel usage ?** Nouvelles utilisations, autres utilisations, utilisations combinées.
- **Éliminer ?** Réduire, simplifier, ôter le superflu.
- **Reverser ?** Choisir une utilisation contraire, renverser, inverser.

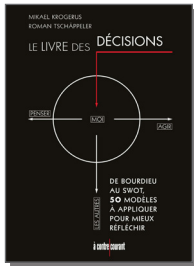
La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a vu mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient.

Arthur Schopenhauer

CONFIGURATION CARACTÉRISTIQUES	CONFIGURATION 1	CONFIGURATION 2
DESIGN	Agressif	Forme anguleuse
PERFORMANCE, MOTEUR	Essence 100-200 chevaux	Essence 200-300 chevaux
PLACES ASSISES	2	4
TYPE DE VÉHICULE	Berline haut de gamme	Voiture citadine
STYLE	Fier	Cool
FONCTIONNALITÉS	Lecteur DVD (partenaire d'un réseau de distribution)	Accès à de la musique en ligne inclus
GROUPE CIBLE	Individus à hauts revenus	Deux salaires sans enfants

La boîte morphologique et la liste SCAMPER.

Reliez vos souhaits par un trait. À la fin, vous verrez quelle approche correspond le mieux à vos besoins.



Le livre des décisions

mikael Krogerus et
Roman Tschäppeler

Plus d'infos sur ce livre paru
aux éditions Leduc.s